

Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/rgo](http://www.elsevier.com/locate/rgo)

# Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel

Emmanuel Nwahanye\*

Faculty of social and management sciences, university of Buea, PO Box 63, Buea, Cameroun

## INFO ARTICLE

Mots clés:

Rôle médiateur

Satisfaction

Roulement

Intensité de la GRH

## RÉSUMÉ

Ce travail évalue empiriquement le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines (GRH) et le roulement du personnel mis en évidence par de nombreux modèles de départ d'employés. Il est conduit sur un échantillon de 73 institutions financières en activité au Cameroun et fait appel à la méthode causale d'analyse des effets médiateurs adaptée du modèle de Baron & Kenny (1986). Les résultats assortis des régressions montrent, d'une part, que la satisfaction est un médiateur partiel dans le lien entre l'intensité de la GRH et le taux de roulement volontaire. D'autre part, elle est un médiateur parfait dans le lien entre l'intensité de la GRH et la propension à quitter. Il recommande aux dirigeants d'accorder une attention particulière à la satisfaction au travail en matière de rétention du personnel.

© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introduction

Le roulement du personnel représente un problème critique pour toute organisation. Il peut freiner l'organisation dans son processus de croissance et lui faire perdre son avantage concurrentiel. Ainsi, le réduire par les pratiques de rétention est un domaine qui intéresse de plus en plus les employeurs qui dépendent d'un personnel qualifié.

Au Cameroun, les dirigeants d'entreprises s'en préoccupent d'ailleurs. Ils y ont consacré une attention particulière lors des premières assises de « l'université du GICAM<sup>1</sup> » du 1<sup>er</sup> au 3 juin 2012, et lors des « Journées nationales du management » organisées du 27 au 29 juin 2012 au siège du GICAM<sup>2</sup>. Même s'il est difficile d'avancer des chiffres, l'intérêt accordé par ces dirigeants montre que l'étude de ce problème est capitale en contexte camerounais. Analysé habituellement au niveau individuel, le roulement du personnel est désormais apprécié au niveau organisationnel au regard du besoin exprimé dans la littérature en sciences de l'organisation (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

\* Tél. : +237674076360.

Adresse e-mail : [nwahanye@yahoo.fr](mailto:nwahanye@yahoo.fr)

<sup>1</sup> Groupement inter-patronal du Cameroun.

<sup>2</sup> La préoccupation majeure de ces journées était « le départ volontaire des employés : comment éviter les départs volontaires des employés : motiver et accompagner les employés dans leurs projets professionnels ». L'objectif était de rechercher les mécanismes permettant d'éviter les départs volontaires des employés.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2016.09.002>

2214-4234/© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

L'intérêt porté à l'étude du roulement du personnel au niveau organisationnel a permis de positionner la gestion des ressources humaines (GRH) au rang des déterminants organisationnels du roulement. Depuis lors, de nombreuses recherches (Altarawnney & Al-Kilani, 2010 ; Anvari & Amin, 2011 ; Arthur, 1994 ; Chang, Wang & Huang, 2013 ; Fabi, Lacoursière & Raymond, 2012 ; Huselid, 1995 ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre & Arcand, 2005 ; Mudor & Tooksoon, 2011 ; Paré & Tremblay, 2007 ; Renaud & Morin, 2010 ; Shaw et al., 1998, etc.) ont tenté d'établir le lien entre les deux concepts. Cependant, de l'analyse critique de ces recherches, il découle que malgré les travaux empiriques, le lien entre la GRH et le roulement du personnel demeure encore perfectible. En effet, même si les relations significatives entre la GRH et le roulement du personnel ne font aujourd'hui l'objet d'aucun doute, les travaux restent confrontés à plusieurs critiques fondamentales, parmi lesquelles celle de laisser entier le mystère de la « boîte noire » lié à la nature de la causalité.

Les auteurs ont dans leur majorité établi un mécanisme d'impact en se limitant aux effets principaux de la GRH sur le roulement du personnel, alors que sur le plan théorique plusieurs modèles de départ positionnent un rôle intermédiaire décisif de la satisfaction au travail (ou de l'insatisfaction) des employés pour expliquer l'effet de la GRH (March & Simon, 1958 ; Mobley, 1977 ; Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.). Cette idée intégrant le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans l'explication du lien entre la GRH et le roulement du personnel est faiblement relayée dans les études.

À notre connaissance, seules les études de Mudor et Tooksoon (2011) et Fabi et al. (2012) ont intégré cette approche en essayant de capter l'effet médiateur de la satisfaction au travail. Ces recherches récentes montrent l'intérêt d'approfondir les analyses en recourant aux variables intermédiaires pour développer et tester des théories qui reflètent mieux la complexité des phénomènes individuels et organisationnels étudiés. Ainsi, étant donné l'enjeu que présentent la rétention et la fidélisation du personnel pour les organisations, « La satisfaction au travail médiate-t-elle réellement le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel ? » L'objectif de ce travail se réduit donc à établir le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel. Pour atteindre cet objectif, nous présentons la satisfaction comme un médiateur du lien étudié, déclinons la méthodologie et analysons les résultats de l'étude.

## 2. La satisfaction : un médiateur du lien entre la GRH et le roulement du personnel

La satisfaction au travail se définit comme un état émotif et positif qui est le résultat de l'opinion du travailleur envers son emploi ou le climat de travail dans lequel il évolue. Elle apparaît globalement comme une variable déterminante dans l'explication du roulement du personnel (Amah, 2009). Son rôle médiateur dans le lien entre la GRH et le roulement a été démontré sur le plan théorique, mais manque quasiment de preuves sur le plan empirique.

### 2.1. L'encrage théorique du rôle médiateur de la satisfaction au travail

L'idée voulant que la satisfaction au travail médiate le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel n'est pas dénuée d'assises théoriques. De nombreux modèles ont été développés pour tenter d'expliquer les départs volontaires d'employés (Mobley, 1977 ; Neveu, 1994 ; Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.). Ces modèles positionnent clairement le rôle médiateur de la satisfaction. Dans cette étude, nous nous appuyons sur le modèle de Price (1977). Au-delà de ces modèles, les théories de l'équilibre organisationnel (théorie de l'équité d'Adams et la théorie des organisations de March et Simon) justifient également ce rôle.

#### 2.1.1. Une explication par le modèle de départ volontaire de Price (1977)

Le modèle de Price (1977), décrit sur la Fig. 1, fait apparaître deux variables d'intervention dans la relation entre le roulement du personnel et ses déterminants primaires (qui sont les pratiques de GRH) : la satisfaction au travail et l'existence d'opportunité.

Dans ce modèle, la satisfaction au travail joue un rôle de filtre entre l'intensité de la GRH et le départ. Elle est donc une variable intermédiaire qui médiate le lien entre l'intensité des pratiques de GRH et le roulement du personnel. Ce modèle introduit cependant l'opportunité (présence d'alternatives externes sur le marché) comme variable modératrice entre la satisfaction et le départ. Ainsi, une insatisfaction peut aboutir sur un départ volontaire d'un employé uniquement lorsque le niveau des opportunités externes de travail est relativement élevé. Toutefois l'intention de départ demeure latente tant que l'état

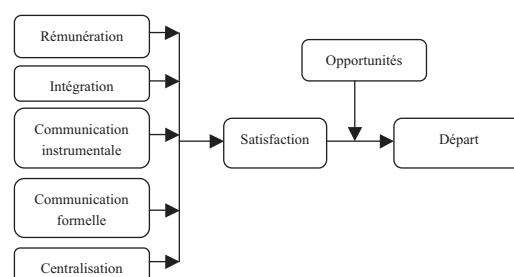


Fig. 1 – Modèle de départ volontaire (d'après Price, 1977, p. 84).  
Colle (2006), p. 52.

d'insatisfaction subsiste. Pour Steers et Mowday (1981) qui distinguent l'intention de départ et le départ effectif, l'intention de départ due à l'insatisfaction peut aboutir au départ effectif peu importe la disponibilité ou non d'alternatives de travail.

Ainsi, nous admettons que l'intention de départ (vision prescriptive du roulement) et le départ effectif (vision prédictive du roulement) dépendent chacun du niveau d'insatisfaction perçue lié à l'intensité de la GRH.

### 2.1.2. Une explication par la substance des théories de référence

La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie des organisations de March et Simon (1991) constituent les références sur lesquelles on s'appuie pour justifier le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien étudié.

La théorie de l'équité met au centre de l'analyse du lien entre l'investissement en GRH et le roulement du personnel, la nécessité de tenir compte de l'état de satisfaction ou d'insatisfaction au travail généré par la situation d'équité vécue. Selon cette théorie, le constat par l'employé d'une situation d'iniquité dans son travail, entraîne une action destinée à modifier le ratio rétribution/contribution par des comportements tels que l'absentéisme, la non-coopération, voire le départ volontaire. La satisfaction au travail dépend de la situation d'équité des salariés qui est fortement liée aux besoins des salariés et aux politiques de GRH mises en place dans l'entreprise. Ainsi, pour cette théorie le niveau d'équité dû à l'analyse par l'employé des pratiques de GRH qui lui sont appliquées, engendre un niveau de satisfaction ou d'insatisfaction pouvant aboutir au roulement.

Le cadre théorique développé par March et Simon (1991) permet quant à lui de justifier la relation entre la GRH et le roulement du personnel par le biais de certains facteurs dont la satisfaction au travail. Les auteurs ont fondé leur théorie sur la notion d'équilibre organisationnel. Dans cette théorie, il apparaît clairement qu'afin de maintenir la situation d'équilibre (avantage-contribution), les organisations développent des activités de GRH (bonne organisation du travail, animation de la communication, rémunération équitable, participation des employés, etc.) ayant pour objectif d'entretenir la satisfaction et la motivation au travail du personnel. Toute intervention qui modifie cet équilibre aura un impact sur la participation à l'organisation. En effet, un déséquilibre pourra se traduire par la baisse de la satisfaction et par conséquent des taux plus ou moins élevés d'absentéisme et de roulement. Au total, le désir de quitter est fonction de la satisfaction au travail, qui elle-même serait issue des activités de GRH appliquées à l'intérieur du modèle d'équilibre.

### 2.2. Le faible relai empirique

Très peu d'études ont été consacrées à l'analyse du rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la GRH et le roulement du personnel. À notre connaissance, deux études (Fabi et al., 2012 ; Mudor & Tooksoon, 2011) ont récemment essayé d'évaluer ce rôle.

Mudor et Tooksoon (2011), s'appuyant sur la théorie du capital humain et les théories de l'efficience des salaires, ont mené une étude à l'effet de mesurer les relations qui existent entre les pratiques de GRH (supervision, formation et pratiques de rémunération), la satisfaction au travail et le roulement du personnel. Les auteurs posent quatre hypothèses dont la dernière postule le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre les pratiques de GRH et le roulement<sup>3</sup>. Les résultats de cette étude ne précisent pas le rôle médiateur de la satisfaction au travail. Les auteurs soulignent néanmoins que la satisfaction au travail joue un déterminant très important dans la réduction du roulement des employés. En effet, les résultats montrent que la satisfaction est négativement corrélée au roulement volontaire, pendant que les pratiques de GRH améliorent la satisfaction et réduisent le roulement.

Fabi et al. (2012) quant à eux, ont tenté de vérifier dans quelle mesure différentes pratiques de GRH<sup>4</sup> contribuent à améliorer la satisfaction et l'engagement organisationnel des employés, permettant ainsi de réduire leur intention de quitter l'organisation. Les résultats assortis des moindres carrés partiels (*partial least squares*) montrent que les activités de GRH contribuent fortement à la satisfaction au travail et, par l'entremise de celle-ci à l'engagement organisationnel des employés, ce qui a pour effet de réduire l'intention de quitter. En effet, l'offre de pratiques de GRH est un déterminant significatif de la satisfaction au travail, mais ne contribue pas significativement à expliquer directement ni l'engagement organisationnel, ni l'intention de quitter<sup>5</sup>. Par contre, la satisfaction au travail contribue fortement à expliquer l'engagement organisationnel et à réduire de façon directe l'intention de quitter.

Au-delà de ces études, il faut préciser que la satisfaction au travail est une variable très étudiée dans la détermination du roulement du personnel. De nombreuses études ont mis en évidence la relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel tant dans sa vision prédictive (Cotton & Tuttle, 1986 ; Green, 2010 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009) que dans sa vision prescriptive (Hellman, 1997 ; Lambert, Hogan & Barton, 2001 ; Palmero, 2000 ; Trevor, 2001).

<sup>3</sup> Les deux premières lient les pratiques de GRH à la satisfaction au travail (positivement) et au roulement (négativement) ; la troisième hypothèse lie négativement la satisfaction au travail et le roulement volontaire.

<sup>4</sup> Cinquante-sept activités de GRH regroupées sous huit grandes pratiques de GRH touchant les aspects de leadership, communication-participation, évaluation de la performance, sélection, accueil-intégration, formation-développement, rémunération et avantages sociaux.

<sup>5</sup> Dans les deux derniers cas, les résultats sont significatifs à 10% et les auteurs travaillent avec 5% au plus, ce qui n'élimine pas complètement leur influence selon les auteurs.

En somme, la satisfaction issue généralement de l'emploi et des conditions de travail apparaît comme un antécédent du roulement du personnel dans les organisations. Ainsi nous postulons dans cette étude que : la satisfaction au travail médiatise la relation entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel.

Le test de ce postulat se fait suivant la méthodologie décrite ci-après.

### 3. Méthodologie

Pour atteindre notre objectif, nous adoptons une démarche méthodologique intégrant la technique d'analyse des données, les données de l'étude et les variables et leurs mesures.

#### 3.1. La technique d'analyse des données : test des effets médiateurs

Nous utilisons la méthode causale du test des effets médiateurs adaptée de Baron et Kenny (1986)<sup>6</sup>. Inspirée des travaux récents en GSRH (Anvari & Amin, 2011 ; Fabi et al., 2012), cette approche permet d'apprécier non seulement l'existence d'une médiation, mais également l'ampleur de celle-ci. Au total, une analyse en 5 étapes est menée pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de la satisfaction (SAT) sur le lien entre l'intensité de la GRH (IGRH) et le roulement du personnel (RP). Les trois premières étapes se résument par les équations ci-après :

$$RP = a_1 + b_1 \text{ IGRH} + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$SAT = a_2 + b_2 \text{ IGRH} + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$RP = \alpha_3 + b_3 \text{ IGRH} + b_4 \text{ SAT} + \varepsilon_3 \quad (3)$$

Avec :

$a_i$  = constantes

$b_i$  = coefficients

$\varepsilon_i$  = résidus

On admet l'existence d'un effet médiateur, si les coefficients  $b_1$ ,  $b_2$ , et  $b_4$  sont significatifs, avec un test de Student  $> 1,96$  et une  $p$ -value  $\leq 5\%$  pour le coefficient  $b_1$ . Une fois l'existence d'un effet médiateur établie, dans la quatrième étape, on recherche l'ampleur de cet effet médiateur par observation du coefficient  $b_3$  dans l'équation 3. S'il devient non significatif ou nul, alors l'effet médiateur est « total ou parfait ». Si par contre il demeure significatif, alors l'effet médiateur est « partiel ». Dans la dernière étape, on s'assure de la significativité de l'effet médiateur par application du test de Sobel<sup>7</sup>. Ce test est complété par le test des effets indirects par Bootstrap (Edwards & Lambert, 2007), qui permet de dépasser les limites de la démarche de Baron et Kenny (1986) grâce à l'utilisation des intervalles de confiance pour contourner les problèmes de pouvoir statistique<sup>8</sup> (Edwards & Lambert, 2007) et baisser l'erreur de type I<sup>9</sup> (Preacher & Hayes, 2008). Nos analyses sont basées sur 1000 réplifications générées par la méthode Bootstrap.

#### 3.2. Les données de l'étude

Les données utilisées proviennent d'une enquête par questionnaires auprès des responsables et employés de 73 institutions financières (8 banques et 65 micro-finances indépendantes<sup>10</sup>) en activité au Cameroun. Initialement, la population cible est constituée de l'ensemble des banques et micro-finances indépendantes<sup>11</sup> ayant à la date de collecte des données au moins

<sup>6</sup> Selon ces auteurs, un médiateur est une variable (M) représentant un mécanisme d'influence indirecte de la variable explicative (X) sur la variable à expliquer (Y).

<sup>7</sup> Ce test permet de calculer l'erreur standardisée ( $S_{b_2b_4}$ ) de l'effet indirect ( $b_2b_4$ ). L'erreur  $S_{b_2b_4}$  est obtenue à partir des erreurs standardisées des coefficients ( $b_2$ ) et ( $b_4$ ), notées  $S_{b_2}$  et  $S_{b_4}$ . La significativité de ce test est mesurée par la formule suivante :

$$Z\text{-value} = b_2 \times b_4 / \sqrt{(b_4^2 S_{b_2}^2 + b_2^2 S_{b_4}^2)}.$$

<sup>8</sup> Le pouvoir statistique du modèle de Baron et Kenny (1986) est limité lorsque l'échantillon est de taille réduite comme dans cette étude et la distribution non normale.

<sup>9</sup> Risque de se tromper en affirmant l'existence d'un effet médiateur qui est en réalité faux.

<sup>10</sup> Les micro-finances indépendantes sont différentes des micro-finances en réseaux (CAMCCUL, CVECA, CMEC).

<sup>11</sup> Au-delà de l'importance significative de ces entreprises dans le financement de l'économie, la décision de travailler sur un échantillon d'institutions financières se justifie prioritairement par l'homogénéité observable en termes de technologie et de capital qui obligent les institutions financières de même catégorie à ne compter que sur leurs ressources humaines pour se démarquer. En plus, on assiste ces dernières années à une crise dans le secteur financier camerounais, avec la mise sous administration provisoire de la Commercial Bank of Cameroon (CBC) en 2009, le dépôt de bilan de la Compagnie financière de l'Estuaire (Cofinest) en février 2011 et la First Investment For Financial Assistance (FIFFA) en août 2012, etc. Enfin, les micro-finances indépendantes dans leur majorité ont presque surmonté les enjeux méthodologiques, opérationnels, puis financiers inhérents à tout développement, elles prennent conscience de ce que les questions humaines contribuent à leur succès et à leur viabilité.

3 années d'existence. Ce choix permettait de ne retenir que les institutions dans lesquelles la probabilité de retrouver un nombre raisonnable de pratiques de GRH formelles est élevée. Pour des raisons de coût et d'éloignement géographique, seule une partie de ces institutions a été soumise à l'enquête et constitue de ce fait notre base d'échantillonnage. Sur l'ensemble des institutions, il faut noter que 12 banques répondaient aux critères de sélection fixés. Pour ce qui est des micro-finance indépendantes<sup>12</sup>, seules 114 ont été retenues. On retrouve ainsi dans notre base d'échantillonnage, 12 banques et 114 micro-finance, soit un total de 126 institutions financières. Au total, sur les 126 institutions répertoriées dans les régions concernées par la collecte des données (Centre, Littoral, Sud-Ouest<sup>13</sup>), seules 103 (10 banques et 93 micro-finance) ont accepté de participer à l'étude. Au final, 73 institutions financières ont réellement participé en se soumettant à l'administration des questionnaires, ce qui donne un taux de réponse de 70,87 %. Le refus de participer est lié principalement au comportement de méfiance qui caractérise certains chefs d'entreprise en matière d'utilisation des données collectées. Ces derniers traitent les chercheurs d'espions pour le compte d'autres structures. À cela s'ajoute, l'absence de certains directeurs généraux pendant la phase de collecte des données. Dans ces structures, le Directeur général était la seule personne habilitée à recevoir les questionnaires selon la culture mise en place.

Dans chaque institution, un responsable et quatre employés étaient soumis aux questionnaires. Les responsables étaient soumis au questionnaire « Structure » intégrant l'intensité de la GRH et le niveau du taux de roulement. Les employés étaient soumis au questionnaire « Employé » intégrant la satisfaction et la propension à quitter. Au regard des informations recherchées dans le questionnaire « Structure », seuls deux responsables étaient ciblés : le directeur général ou le responsable du personnel compte tenu de leur maîtrise des aspects étudiés. Pour ce qui est du choix des employés dans l'institution, afin d'assurer la diversité informationnelle, nous avons opté dans un premier temps pour une stratification par catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, un employé était sélectionné par catégorie socioprofessionnelle<sup>14</sup>. Dans un deuxième temps, nous avons tenu compte de la diversité des genres dans le processus de sélection des 4 employés. En effet, trois hommes et une femme étaient enquêtés par institution<sup>15</sup>.

### 3.3. Les variables et leurs mesures

#### 3.3.1. L'intensité de la GRH

L'intensité de la GRH qui se définit comme le degré d'intégration des pratiques de GRH, est mesurée par un indice composite inspiré d'Asselin (2002)<sup>16</sup>. Il a été demandé aux participants de répondre à 43 questions couvrant douze dimensions de GRH<sup>17</sup>. Chaque question avait deux volets. Dans un premier temps, le répondant précisait si la pratique était intégrée (oui/non). Si oui, il devait alors indiquer son degré d'intégration (1 = peu intégrée ; 2 = assez intégrée ; 3 = fortement intégrée). Les scores obtenus sont utilisés pour construire l'indice servant de mesure de l'intensité de la GRH. L'alpha de Cronbach obtenu pour cet indice est valide (0,899). Globalement, l'intensité de la GRH d'une institution s'écrit :

$$IGRH_i = K^{-1} (W_{iI_{11}} + W_{iI_{12}} + \dots + W_{iI_{ip}}) \quad (4)$$

Avec :

$IGRH_i$  = intensité de la GRH

$K$  = nombre total de variables catégorielles

$J_k$  = nombre de modalités pour la  $k^e$  variable

$W_p$  = poids de la catégorie  $p$  (scores normalisés sur le premier axe factoriel obtenus par l'ACM,  $W_p = \frac{\text{score}_p}{\sqrt{\lambda_1}}$ ).

$I_{ip}$  = l'indicateur binaire (0/1) prenant la valeur 1 si l'employé  $i$  prend la modalité de la variable  $p$  et 0 sinon.

<sup>12</sup> Des 189 micro-finance indépendantes recensées dans la liste des EMF agréés en activité au Cameroun, 128 concernent nos régions de collecte (Littoral : 56 ; Centre : 63 et Sud-ouest : 9). Parmi les 128, 11 sont des MC<sup>2</sup> que nous avons retirées de la base dans la mesure où les MC<sup>2</sup> sont souvent considérées comme étant en réseaux ; 2 sont en cessation d'activité à notre connaissance (Cofinest et FIFFA) ; et 1 micro-finance ne respecte pas la condition d'âge (Cameroon Gatsby Foundation). Au total, 114 micro-finance indépendantes ont été prises en considération.

<sup>13</sup> Toutes les banques et 67,72 % des micro-finance indépendantes (soit 128 sur 189 répertoriées dans la liste des micro-finance agréées au Cameroun disponible au Ministère des Finances) sont localisées dans ces régions.

<sup>14</sup> Il faut noter que dans les rapports d'activités des entreprises codifiés par l'Institut national de la statistique (INS) du Cameroun, les catégories socioprofessionnelles sont généralement réparties en quatre groupes : les cadres supérieurs ; les techniciens supérieurs ; les techniciens et agents de maîtrise ; puis les manœuvres.

<sup>15</sup> D'après le Recensement Général des Entreprises (2009), les femmes représentent moins du tiers des effectifs employés et ne dirigent qu'une entreprise sur quatre.

<sup>16</sup> Suivant cette démarche, la construction d'un indicateur est basée sur l'approche inertie qui vise à définir un indicateur composite pour chaque individu de l'échantillon par l'utilisation des techniques d'analyses multidimensionnelles. L'outil le plus adapté dans le cas d'espèce est l'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM). En bref, les variables entrant dans la construction de l'indice étant des variables qualitatives, la double ACM est plus approprié pour calculer le poids des variables qui définissent un indice composite.

<sup>17</sup> Le recrutement, l'intégration, la formation, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la communication, la gestion des carrières, la sécurité d'emploi, la planification des RH, la responsabilisation, la participation des employés et la rémunération incitative.



### 3.3.2. La satisfaction au travail (SAT)

Nous captons la satisfaction au travail par l'indice global de satisfaction. Dans le questionnaire adressé aux employés, ils devaient préciser leur degré de satisfaction à l'aide d'une échelle de Likert à 4 dimensions (0 : pas du tout satisfait ; 1 : peu satisfait ; 2 : assez satisfait ; 3 : très satisfait) sur les 43 pratiques de GRH. Pour une institution  $i$ , l'indice global de satisfaction correspond à la moyenne des indices de satisfaction au travail des employés. Ces derniers sont calculés suivant la procédure de calcul développée par Asselin (2002). L'alpha de Cronbach obtenu pour cet indice est satisfaisant (0,762).

### 3.3.3. Taux de roulement volontaire du personnel (vision prédictive)

Notée TRV, cette variable mesurée généralement par le taux de roulement volontaire annuel (nombre de départs volontaires/ nombre total d'employés), est appréhendée ici par l'appréciation du niveau de ce taux de roulement faite par les responsables interrogés. Il a été demandé aux répondants d'apprécier le taux de roulement volontaire de leurs institutions en indiquant sur une échelle de type Likert en 5 points le niveau qui correspond le mieux à ce taux (1 = très élevé ; 2 = élevé ; 3 = moyen ; 4 = bas ; 5 = très bas). Le score obtenu est utilisé comme mesure du taux de roulement volontaire.

### 3.3.4. Propension à quitter volontairement (vision prescriptive)

Nous mesurons la propension à quitter volontairement (notée PAQ) par l'indice global de propension à quitter. Il a été demandé aux participants (employés) d'indiquer sur une échelle à quatre points de type Likert leur degré d'accord sur les affirmations liées à la propension à quitter l'institution relativement au niveau d'intégration de chacune des 43 pratiques de GRH (0 = Pas du tout d'accord ; 1 = Peu d'accord ; 2 = Assez d'accord ; 3 = Extrêmement d'accord). L'information obtenue étant de niveau individuel (employé), pour une institution  $i$ , l'indice global de propension à quitter correspond à la moyenne des indices de propension à quitter des employés. Ces derniers sont calculés suivant la procédure de calcul développée par Asselin (2002) décrite plus haut. L'alpha de Cronbach obtenu pour cet indice est satisfaisant (0,923).

## 4. Résultats de l'étude

L'objectif visé dans cette étude est d'établir le rôle médiateur de la satisfaction dans le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel tant dans sa vision prédictive que prescriptive. Les résultats assortis des estimations sont présentés en deux points. Le premier est consacré à la vision prédictive du roulement qui appréhende le taux de roulement volontaire du personnel (TRV). Le deuxième quant à lui est axé sur la vision prescriptive, qui apprécie le roulement du personnel par la propension des employés à quitter volontairement leur travail (PAQ).

### 4.1. Le rôle médiateur de la satisfaction dans la vision prédictive du roulement (TRV)

Le Tableau 1 présente les résultats du test de l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel suivant la vision prédictive.

Les résultats consignés dans ce tableau, montrent dans un premier temps que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans le lien entre l'intensité de la GRH et le taux de roulement volontaire. En effet, les coefficients  $b_1$ ,  $b_2$  et  $b_4$  permettant de conclure quant à l'existence d'un effet médiateur sont tous significatifs. Ainsi, on peut noter que l'intensité de la GRH influence négativement le taux de roulement volontaire ( $b_1 = -0,648$  ;  $p < 1\%$ ), et positivement la satisfaction du personnel ( $b_2 = 0,667$  ;  $p < 1\%$ ). En outre, en contrôlant l'IGRH, la satisfaction au travail a un effet négatif significatif sur le taux de roulement volontaire ( $b_4 = -0,209$  ;  $p < 10\%$ ).

**Tableau 1 – Effet médiateur de la satisfaction dans la vision prédictive du roulement.**

	Coefficient		ES	t	p
$b_1$ (effet total)	-0,648		0,107	-6,067	0,000
$b_2$	0,667		0,105	6,352	0,000
$b_3$ (effet direct)	-0,509		0,132	-3,862	0,000
$b_4$	-0,209		0,119	-1,750	0,085
Effet indirect en utilisant la distribution normale					
	Value	ES	LL95CI	UL95CI	Z
Test de Sobel	-0,139	0,083	-0,302	0,024	-1,668
Résultat du Bootstrap pour les effets indirects					
	Coefficient	ES	LL90CI	UL90CI	LL95CI
Test du Bootstrap	-0,139	0,088	-0,292	-0,007	-0,329
					UL95CI
					0,018

**Tableau 2 – Effet médiateur de la satisfaction dans la vision prescriptive du roulement.**

	Coefficient	ES	t	p		
b <sub>1</sub> (effet total)	-0,234	0,092	-2,550	0,013		
b <sub>2</sub>	0,667	0,105	6,352	0,000		
b <sub>3</sub> (effet direct)	0,071	0,099	0,719	0,475		
b <sub>4</sub>	-0,458	0,089	-5,135	0,000		
	Effet indirect en utilisant la distribution normale					
	Value	ES.	LL95CI	UL95CI	Z	Sig (two)
Test de Sobel	-0,305	0,077	-0,456	-0,154	-3,963	0,000
Test du Bootstrap	Résultat du Bootstrap pour les effets indirects					
	Coefficient	ES.	LL90CI	UL90CI	LL95CI	UL95CI
	-0,305	0,093	-0,459	-0,165	-0,506	-0,133

Dans un deuxième temps, ces résultats montrent que ce rôle médiateur est partiel car le coefficient  $b_3$  de l'impact de l'IGRH sur le taux de roulement volontaire demeure significatif lorsque la satisfaction au travail est introduite dans l'équation ( $b_3 = -0,509$  ;  $p < 1\%$ ).

Au total, l'effet global de  $-0,648$  de l'IGRH sur le taux de roulement volontaire est dû, d'une part, à l'influence directe de  $-0,509$  ( $b_3$ ) et, d'autre part, à une influence indirecte via la satisfaction au travail de  $-0,139$  ( $b_2 \times b_4$ ). La significativité de ce dernier effet est confirmée par le test de Sobel qui apparaît satisfaisant ( $Z = -1,668$  ;  $p < 10\%$ ) et par le test de Bootstrap avec un intervalle de confiance à un seuil de  $10\%$  n'intégrant pas de zéro  $[-0,292 ; -0,007]$ . De plus, l'effet médiateur de la satisfaction au travail représente  $21,45\%$  de l'effet total.

Ces résultats sont conformes aux prédictions et permettent une validation de notre postulat. En bref, plus l'intensité de la GRH d'une institution est élevée, plus elle accroît la satisfaction au travail de son personnel et le degré de rétention de celui-ci. Ce personnel est en effet moins infidèle lorsqu'il considère les efforts de l'institution en matière d'amélioration des conditions générales de travail et d'intéressement, qui constituent de véritables facteurs de satisfaction, de motivation et d'engagement. La faible médiation de la satisfaction montre clairement que le départ effectif d'un employé tient également compte d'autres variables décrites dans les modèles théoriques (existence d'alternatives externes, le niveau de performance, etc.). Notons pour finir que la forte contribution directe observée pourrait aussi s'expliquer par la non-prise en compte de certaines variables susceptibles d'agir également sur le taux de roulement du personnel (les facteurs individuels notamment).

#### 4.2. Le rôle médiateur de la satisfaction dans la vision prescriptive du roulement (PAQ)

Le **Tableau 2** présente les résultats du test de l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel suivant la vision prescriptive.

Les résultats consignés dans le **Tableau 2** montrent que la satisfaction est un médiateur parfait du lien entre l'intensité de la GRH et la propension à quitter. En effet, le coefficient  $b_3$  de l'impact de l'IGRH sur la PAQ en contrôlant la SAT n'est pas significatif ( $b_3 = -0,071$  ;  $p > 10\%$ ) alors que l'IGRH a un effet significatif sur la PAQ ( $b_1 = -0,234$  ;  $p < 5\%$ ) et la SAT ( $b_2 = 0,667$  ;  $p < 1\%$ ) et l'effet de la SAT sur la PAQ en contrôlant l'IGRH est également significatif ( $b_4 = -0,458$  ;  $p < 1\%$ ). Le test de Sobel de significativité de l'effet indirect de l'IGRH sur la PAQ est satisfaisant ( $Z = -3,963$  ;  $p < 1\%$ ). Il est confirmé par le test de Bootstrap avec un intervalle de confiance à  $5\%$  n'intégrant pas de zéro  $[-0,506 ; -0,133]$ . Il semble donc n'exister aucun effet direct entre l'IGRH et la PAQ.

Ces résultats sont non seulement conformes aux prédictions et à la théorie mobilisée, mais également aux résultats obtenus par [Fabi et al. \(2012\)](#). Ces auteurs ont montré qu'il n'existe aucun lien direct entre une offre de pratiques de GRH et l'intention de quitter. Pour ces auteurs, l'offre de pratiques de GRH détermine la satisfaction au travail, qui à son tour influence directement l'intention de quitter.

De manière cohérente, plus on est satisfait plus on a tendance à être fidèle à l'entreprise qui nous procure la satisfaction. En observant de manière approfondie, l'impact de l'IGRH sur la satisfaction est tellement important qu'il fédère les énergies autour d'un projet, facilitant ainsi l'implication et l'engagement envers l'institution. [Douanla \(2008\)](#) a d'ailleurs démontré que la satisfaction au travail influence positivement l'implication organisationnelle des salariés. En effet, une augmentation de  $1\%$  en matière de GRH entraîne une augmentation de  $0,667\%$  de la satisfaction, qui va à son tour entraîner une baisse de  $0,305\%$  de la propension à quitter.

## 5. Conclusion

Cette étude ambitionnait évaluer le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la GRH et le roulement du personnel dans ses visions prédictive et prescriptive. À son terme, deux principaux enseignements sont à retenir :

- la satisfaction est un médiateur partiel du lien entre l'intensité de la GRH et roulement du personnel dans sa vision prédictive (départ effectif), indiquant ainsi non seulement la capacité de la GRH à affecter le départ effectif d'un employé, mais également l'existence d'autres facteurs dans l'explication de ce départ tels que les opportunités extérieures d'emploi, le niveau de performance, la gestion travail-vie privée, les facteurs individuels, etc. comme on peut le constater dans les modèles de départ développés (Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.) ;
- la satisfaction au travail est un médiateur total du lien entre l'intensité de la GRH et le roulement dans sa vision prescriptive (intention de quitter), indiquant ainsi que l'intention de quitter est fortement le fait du niveau d'insatisfaction au travail.

Sur le plan théorique, ce travail en examinant empiriquement le rôle médiateur de la satisfaction au travail mis en exergue dans les modèles théoriques de départ, est une contribution à l'étude du roulement du personnel, qui malgré les recherches, demeure un sujet brûlant d'actualité pour le monde académique et la sphère organisationnelle qui doit assumer les coûts directs et indirects générés. Elle aide à mieux comprendre les déterminants des visions prédictive et prescriptive du roulement. Tout ceci, ouvre des pistes explorables pour les études dans ce domaine surtout que l'évidence causale la plus convaincante ne saurait venir que d'un corps de recherches et d'une multitude de preuves (Wright, Snell, & Dyer, 2005).

Sur le plan managérial, les implications suivantes peuvent être relevées :

- réalisant que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur parfait dans la relation entre la GRH et la propension à quitter, les organisations souhaitant fidéliser leur personnel devraient développer les politiques RH visant en priorité leur satisfaction, un facteur qui dans le temps, sera capable de les encourager à travailler (Mudor & Tooksoon, 2011). Pour cela, les dirigeants devraient mettre en place un système de veille stratégique permettant de suivre (par enquête permanente) l'évolution de la satisfaction et des besoins (attentes) en termes de satisfaction des employés ;
- observant que la satisfaction ne médiatise que partiellement le lien entre la GRH et le départ effectif, pour réduire les départs réels, les organisations devraient non seulement mettre en place des politiques visant la satisfaction, mais également qui permettent aux employés de se réaliser au sein de l'entreprise (rémunération attrayante, mise en place d'un plan de formation et de développement des carrières, une organisation du travail flexible favorisant la gestion des conflits travail-vie privée, une communication parfaite et des possibilité de négociations, etc.).

Nos résultats permettent d'apprécier le rôle médiateur de la satisfaction dans le lien entre la GRH et le roulement du personnel. Cependant, elle présente certaines limites dont la prise en compte dans les recherches futures sera importante. Les conclusions émises se basent sur un nombre restreint d'entreprises (73), ce qui pourrait affaiblir la pertinence des régressions faites et l'étude est de type instantané.

En dépit de ces limites, cette recherche ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. Il serait tout d'abord louable d'intégrer d'autres variables (médiatrices ou modératrices) dans l'analyse afin d'approfondir la compréhension des processus permettant d'aboutir à une baisse du roulement du personnel. Ensuite, on pourrait tester les modèles théoriques développés dans leur complexité. Enfin, on pourrait étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité.

## R É F É R E N C E S

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 405–429.
- Altarawmney, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). *Human resource management and turnover intention in the Jordanian hotel sector*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46–59.
- Amah, O. E. (2009). *Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24–35.
- Anvari, R., & Amin, S. M. (2011). *Strategic training practices and turnover intention: The mediating role of organizational commitment*. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 293–305.
- Arthur, J. B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Asselin, L. M. (2002). *Composite indicator of multidimensional poverty*. *Poverty and Economic Policy Research Network*. Gaus mathematic institute.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chang, W.-J.A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). *Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach*. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26.
- Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Aix-Marseille III: Université Paul-Cézanne.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Douanla, J. (2008). *Satisfaction au travail et implication organisationnelle des salariés*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 69, 52–73.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). *Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis*. *Psychological Methods*, 12, 1–22.



- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2012). *Processus de fidélisation des employés : une analyse structurale de certaines variables sous-jacentes*. Communication présentée au 47<sup>e</sup> congrès de l'ACRI. Québec, Canada: Université de Laval.
- Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17, 897–903.
- Griffeth, R., Hom, W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employees turnover: Update, moderators tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME*, 18(2), 43–73.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233–250.
- Lee, W.-J., Phelps, J. R., & Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study. *Federal Probation*, 73(3), 28–39.
- March, J. C., & Simon, H. A. (1958). *Organisations*. New-York: Willey.
- March, J. C., & Simon, H. A. (1991). *Les organisations : problèmes psychosociologiques*. Paris: Dunod.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employees turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mudor, H., & Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41–49.
- Neveu, J.-P. (1994). À propos de l'intention de départ. *Revue de gestion des ressources humaines*, 12, 27–38.
- Palmero, S. (2000). *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel*. Paris: Communication présentée au 11<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32, 326–357.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: the Iowa State University Press.
- Renaud, S., & Morin, L. (2010). *L'apport des pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents*. Rennes/Saint-Malo: Communication présentée au XXI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary turnover and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. Cummings, & B. W. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (3, pp. 235–381). Greenwich, conn: JAI Press.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic human resource management in a global context. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 875–881.